

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN *TRADE OPERATIONS* STUDI KASUS BANK OCBC NISP

Andreas Murti^{*)1}, Marimin^{**)1}, dan Yandra Arkeman^{**)1}

^{*)} Bank OCBC NISP

Jl. Gunung Sahari Raya 38 Jakarta

^{**)1} Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

This research was conducted on trade operations department at Bank OCBC NISP. The measurement and scope of the analysis was conducted on the activities of trade operations employees. The transactions measured in this study is the LC issuance. The purpose of this study was to identify the process of handling import LC issuance done by the trade operations in the Bank OCBC NISP, determine what policies can be used to improve the performance of employees in the trade operations Bank OCBC NISP and designing productivity measurement for bank employees in the trade operations Bank OCBC NISP. Improvement of the operational side is done by using the Value Stream Mapping (VSM) which can be identified several non-value added activities that need to be repaired. This improvement raises employee performance from producing 8 to 11 LC per day. Policy decisions were analyzed based on the analytic network process (ANP) method. The analysis shows that by implementing productivity-based compensation system is a top priority with the priority weight 42,69%. While the improvement of work processes is a second priority with a 36,72% weighting priority. For the final order of priority is the preparation of appropriate targets and key performance indicator (KPI) with priority weight of 20,57%. Based on the analysis of ANP then implement productivity-based compensation systems provide the highest benefits and opportunities compared to the risks that may arise. Productivity-based compensation will motivate employees to improve productivity in order to get better compensation than employees with lower productivity.

Keywords: LC, ANP, employee performance improvement, trade operations, VSM

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada trade operations department di Bank OCBC NISP. Pengukuran dan lingkup analisis akan dilakukan terhadap aktivitas karyawan trade operations. Transaksi yang diukur pada penelitian ini yaitu penerbitan LC. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi proses penanganan dokumen LC yang dilakukan oleh bagian trade operations di Bank OCBC NISP, menentukan kebijakan apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian trade operations Bank OCBC NISP dan merancang bangun pengukuran produktivitas bagi hasil karyawan bagian trade operations Bank OCBC NISP. Perbaikan dari sisi operasional dilakukan dengan menggunakan metode Value Stream Mapping (VSM) dimana dapat diidentifikasi beberapa aktivitas non value added yang perlu diperbaiki. Perbaikan menggunakan VSM mampu meningkatkan kinerja karyawan dari sebelumnya menghasilkan 8 LC menjadi 11 LC per hari. Proses pengambilan kebijakan akan dilakukan berdasarkan metode analytic network process (ANP). Hasil analisa menunjukkan bahwa dengan menerapkan sistem kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama dengan bobot prioritas 42,69%. Sedangkan perbaikan proses kerja merupakan prioritas kedua dengan bobot prioritas 36,72%. Untuk urutan prioritas terakhir adalah penyusunan target dan key performance indicator (KPI) yang tepat dengan bobot prioritas sebesar 20,57%. Berdasarkan hasil analisis ANP maka menerapkan sistem kompensasi berbasis produktivitas memberikan keuntungan dan peluang yang paling tinggi dibandingkan dengan resiko yang mungkin timbul. Kompensasi berbasis produktivitas akan memotivasi karyawan untuk berlomba-lomba meningkatkan produktivitasnya untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan produktivitas yang lebih rendah.

Kata Kunci :LC, ANP, peningkatan kinerja karyawan, trade operations, VSM

¹ Alamat Korespondensi:

Email: andreas42@yahoo.com

PENDAHULUAN

Perdagangan saat ini tidak hanya dilakukan secara lokal, tetapi juga secara internasional (Aspan, 2011). Kemajuan teknologi komunikasi membuat jarak antar negara tidak lagi menjadi masalah sehingga pihak-pihak yang terkait dapat melakukan komunikasi tatap muka dengan mudah. Kebutuhan barang dan jasa yang berbeda antara satu negara dan negara lainnya membuat transaksi perdagangan ekspor dan impor semakin meningkat (Hakim, 2012). Data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2015), secara kumulatif nilai ekspor Indonesia dari Januari sampai Juni 2015 mencapai USD 78,29 miliar, sementara secara kumulatif nilai impor dari Januari sampai Juni 2015 mencapai USD 73,94 miliar. Tingginya nilai ekspor dan impor tersebut menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi untuk terus meningkatkannya. Salah satu instrumen yang digunakan untuk memfasilitasi proses ekspor impor tersebut adalah menggunakan *letter of credit* (LC) (Setiawan, 2007).

Transaksi perdagangan ekspor impor pada dasarnya dapat dilakukan dengan atau tanpa LC, namun karena penggunaan LC dapat melindungi kepentingan kedua belah pihak (eksportir dan importir) dari risiko yang mungkin terjadi (jenis barang yang diperdagangkan tidak sesuai, pembayaran yang tidak sesuai kesepakatan, dan lainnya), sehingga LC banyak digunakan saat ini (ICC, 2007). Dalam proses perdagangan ekspor impor dengan menggunakan mekanisme LC, bank bertindak sebagai mediator dan guarantor yang memegang peranan penting. Salah satu bank yang menjadikan transaksi ekspor impor sebagai bisnis utamanya adalah Bank OCBC NISP. Dalam upaya untuk meningkatkan target pendapatan dari transaksi ekspor dan impor di tahun 2016, dengan asumsi tidak adanya penambahan karyawan operasional maka kinerja karyawan di bagian *trade operations* Bank OCBC NISP harus ditingkatkan.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan pada sumber daya manusianya dan proses operasionalnya (Nurmianto dan Siswanto 2006). *Trade operations* Bank OCBC NISP memiliki tiga unit kerja yang berbeda, yaitu ekspor, impor, dan bank garansi dengan alur proses kegiatan setiap unit yang berbeda. Salah satu metode yang dapat melihat alur kegiatan dan bertujuan untuk memetakan alur produksi dan informasi adalah dengan menggunakan *Value Stream*

Mapping (VSM). VSM merupakan salah satu konsep dalam lean manufacturing yang dapat digunakan untuk melihat dan mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam proses operasional penerbitan LC. VSM juga dapat membantu mengidentifikasi kegiatan yang bersifat *non value added* dalam proses penerbitan LC. Pembuatan VSM ini diharapkan dapat mengidentifikasi *waste* yang terjadi pada unit kerja *trade operations*. Penggunaan VSM diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* dari sisi proses operasional. Menurut Marimin *et al.* (2014), penggunaan VSM berbasis *Green Productivity* dapat meningkatkan produktivitas dan melestarikan lingkungan sehingga penerapan VSM merupakan teknik yang tepat guna dalam industri berbasis jasa pelayanan, industri, pertanian, dan masyarakat.

Kapasitas *trade operations* dapat dijadikan parameter dalam mengukur keberhasilan perusahaan yang tercermin dalam kinerja manajemennya (Nurmianto dan Siswanto, 2006). Untuk meningkatkan kinerja karyawan *trade operations* Bank OCBC NISP, harus dilakukan analisa mendalam dari sisi sumber daya manusia. Salah satu metode pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam proses peningkatan kinerja karyawan adalah metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode ANP mampu menunjukkan nilai kompetensi karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau pengambil keputusan berdasarkan analisa data yang sistematis (Mohanty *et al.* 2005). Menurut Rukmi *et al.* (2010), metode ANP adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* dari sisi operasional dan sumber daya manusia dengan menggunakan metode VSM dan ANP.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian menggunakan metode eksploratif dan metode deskriptif. Penelitian eksploratif dilakukan dengan melakukan analisis investigasi yang mendalam terhadap data, informasi dan penelitian sebelumnya untuk memberikan landasan pengetahuan terhadap permasalahan yang sedang diteliti, menginvestigasi status saat ini dan memberikan masukan untuk peningkatan kinerja penerbitan dokumen LC di Bank OCBC NISP. Metode deskriptif dilakukan

dengan simulasi model *future state* value stream mapping. Penelitian ini bersifat kuantitatif karena dilakukan dengan menggambarkan peta aliran proses menggunakan VSM dan pengambilan kebijakan berdasarkan metode ANP.

Teknik pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian membutuhkan beberapa data pendukung. Data pendukung tersebut dibagi menjadi dua kelompok data, data sebenarnya dan data asumsi. Data sebenarnya didapatkan dari data sekunder baik dari perusahaan maupun dari kebijakan pemerintah, sedangkan data asumsi didapat dari beberapa literatur untuk mendukung penelitian. Adapun data yang dikumpulkan, yaitu gambaran umum mengenai proses penanganan LC dibagian *trade operations* Bank OCBC NISP, variabel-variabel penyusun sistem, jumlah permintaan penerbitan LC, alur kerja, waktu kerja setiap tahap proses, dan jumlah rata-rata dokumen yang diproses tiap stasiun kerja.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisis. Adapun langkah pengolahan data dimulai dari VSM dan dilanjutkan dengan ANP. Langkah yang dilakukan untuk membuat VSM adalah melakukan brainstorming dengan pakar atau *key person* yang bertanggung jawab terhadap proses operasional bagian *trade operations* mulai dari tahap penerbitan LC, proses pengecekan dokumen ekspor dan penerbitan bank garansi. Setelah didapatkan informasi maka dilanjutkan dengan membuat daftar yang perlu ditanyakan, yang biasanya identik dengan pemborosan dari segi waktu. Kemudian dilanjutkan dengan turun ke lapangan mengamati proses secara langsung dengan bekal daftar pertanyaan yang telah di buat. Selanjutnya, membuat koreksi dan fakta di lapangan. Pada tahapan ini dibuat tabel untuk memudahkan pengamatan langsung yang dilakukan. Setelah itu membuat kesepakatan berkaitan dengan simbol yang akan di pakai dalam pembuatan VSM. Setelah didapatkan gambar VSM, dilakukan diskusi kembali dengan pakar untuk memvalidasi apakah hasil temuan pada gambar kondisi aktual VSM telah sesuai. Apabila ada hasil yang tidak sesuai, maka dilakukan pengamatan dan diskusi kembali. Penggambaran alur proses bisnis yang terjadi secara keseluruhan dilakukan menggunakan *Power Designer* 16.0. Penggambaran aliran proses untuk menunjukkan aliran waktu menggunakan *Microsoft Visio* 2007. Langkah-langkah pembuatan *current state map* ialah 1) menentukan produk yang akan dijadikan *model line*; 2) menentukan *value stream manager*; 3) Membuat peta

untuk setiap kategori proses (*Door-to-Door Flow*) di sepanjang *value stream*; (4) menentukan Peta Aliran Dokumen dan Informasi Keseluruhan Penerbitan LC (5) melengkapi *current state map* (termasuk Aliran Material dan Informasi). Analisis perbaikan peta kondisi saat ini dilakukan dengan langkah antara lain: 1) Analisis pemborosan yang terdapat dalam *current state map*; 2) Menghitung *takt time* proses yang dipilih; 3) Menentukan apakah penerbitan dokumen LC berdasarkan pesanan atau jadwal; 4) Setelah angka *takt time* diperoleh, maka selanjutnya perlu menentukan apakah penerbitan dokumen LC perlu dibuat berdasarkan pesanan atau jadwal dalam rancangan peta *future state* yang akan dibuat; 5) Merancang proses menjadi *continuous flow*; 6) Menentukan proses-proses yang menggunakan supermarket *pull system*; 7) Menentukan proses yang menjadi *scheduling point* di area *value stream*; 8) Menentukan kegiatan tambahan bila dibutuhkan dalam proses.

Metode ANP digunakan untuk menghasilkan kerangka kerja untuk mengatasi permasalahan kompensasi tanpa membuat asumsi yang berkaitan dengan independensi antara level elemen yang lebih tinggi dengan yang lebih lemah dan independensi dari elemen-elemen dalam satu level. Perhitungan ANP dapat juga diselesaikan dengan menggunakan *software super decisions*. Adapun tahapan yang dilakukan dalam ANP adalah: (1) Pembuatan kontruksi model; (2) Pembentukan matriks pembandingan berpasangan antar kelompok/element; (3) Pembuatan supermatriks; (4) Uji konsistensi index dan rasio.

HASIL

Identifikasi Jenis Produk yang Dijadikan Model Line

Identifikasi produk amatan dilakukan dengan pemilihan produk yang akan diteliti. Pemilihan produk bertujuan mengidentifikasi area target untuk perbaikan dan memulai melakukan pemetaan (Nash dan Poling, 2008). Keseluruhan data target transaksi bagian *trade operations* yang digunakan dalam proses pemilihan transaksi pada Tabel 1.

Jenis transaksi *trade operations* yang dipilih sebagai jenis produk amatan adalah jenis transaksi tertinggi, tingkat kompleksitas yang tinggi, memerlukan waktu proses yang panjang, dan menghasilkan pendapatan

yang tinggi. Berdasarkan kriteria tersebut maka pengamatan akan difokuskan pada jenis transaksi penerbitan LC impor.

Tabel 1. Target transaksi bagian *trade operations* tahun 2016

Jenis transaksi	Target (unit dokumen/bulan)
Ekspor – penerimaan LC	180
Impor – penerbitan LC	200
Bank garansi	150

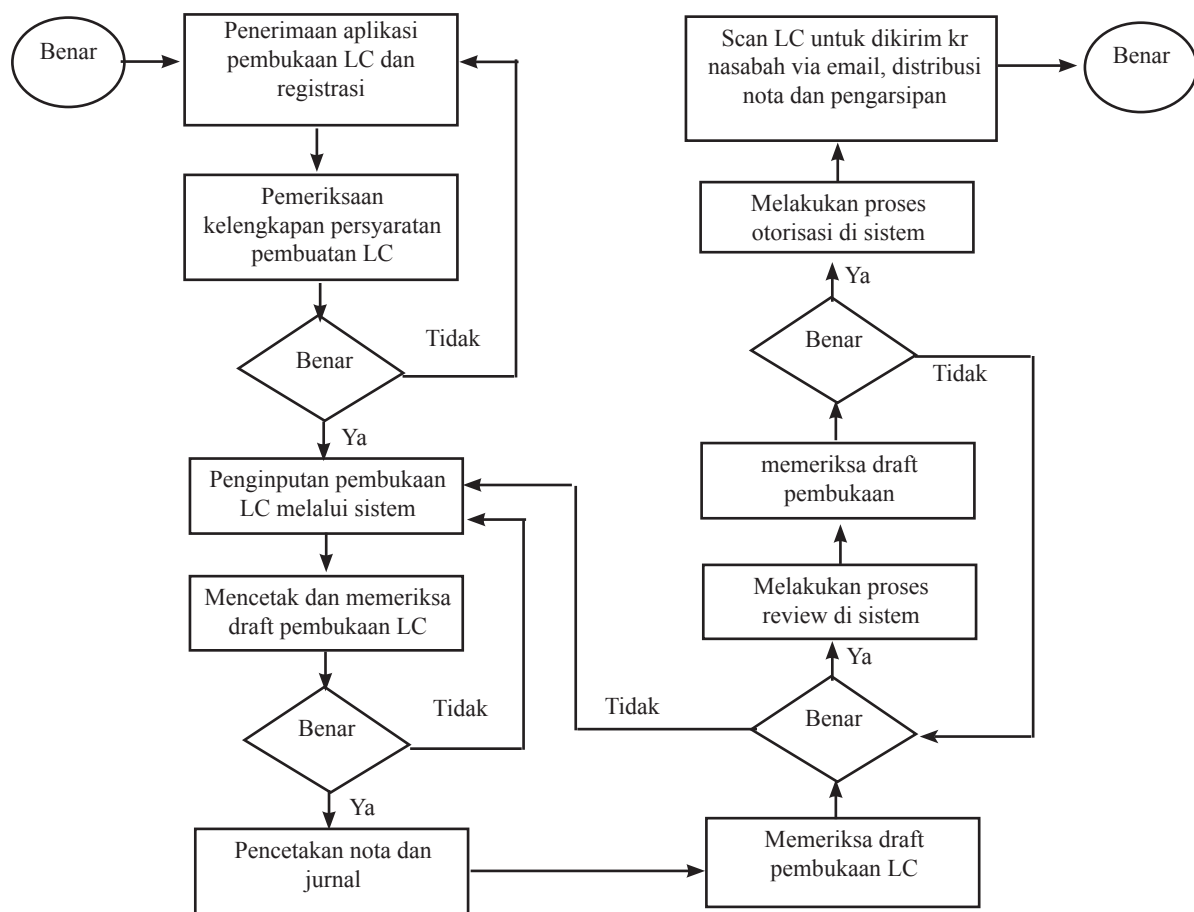
Sumber: OCBC NISP, 2014

Penelusuran Aliran Proses Produksi

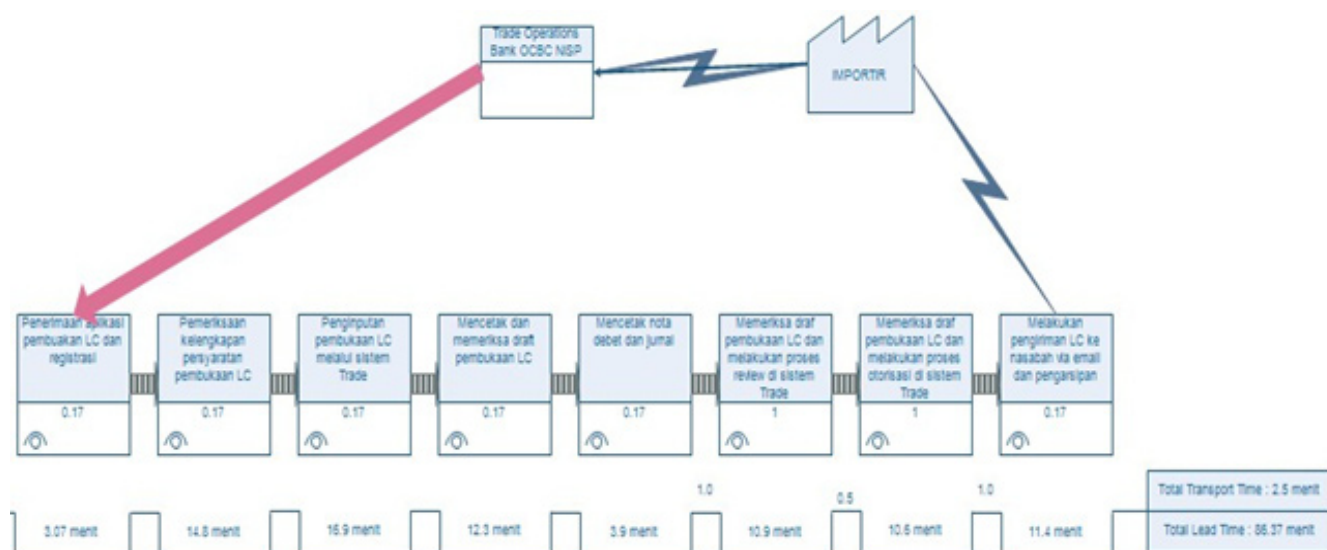
Proses penerbitan LC impor di bank OCBC NISP bersifat *continuous flow*. Proses bersifat *first in first out* (FIFO) dengan satuan unit dokumen LC. Hasil penelusuran aliran proses produksi digambarkan ke dalam peta operasi proses pada Gambar 1.

Pemetaan *Current State*

Pemetaan *current state* diawali dengan penggambaran arus informasi dari bank penerima hingga nasabah importir, kemudian dilanjutkan dengan aliran proses produksi yang terlibat dan *timeline* dari waktu proses yang dilalui (Gambar 2). Hasil pemetaan *current state*, diketahui bahwa *lead time* untuk penerbitan sebuah dokumen LC sebesar 86,37 menit, termasuk didalamnya *transportation time* sebesar 2,5 menit. *Lead time* merupakan total waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu dokumen LC, sedangkan *transportation time* merupakan waktu yang dibutuhkan untuk mengantarkan dokumen dari satu stasiun kerja ke stasiun kerja lainnya. Dengan *cycle time* terpanjang sebesar 51,97 menit, yaitu total waktu dari proses penerimaan aplikasi pembukaan LC dan registrasi hingga mencetak nota debit dan jurnal maka jumlah LC yang diterbitkan dalam satu hari adalah delapan LC atau 160 LC per bulan. Jumlah tersebut berada di bawah peningkatan target tahun 2016 yang ingin dicapai, yaitu sebanyak 200 LC. Untuk mencapai target tahun 2016 maka harus dilakukan perbaikan proses penerbitan LC.



Gambar 1. Peta proses transaksi penerbitan LC impor

Gambar 2. Pemetaan *current state map* proses penerbitan dokumen LC

Identifikasi pemborosan

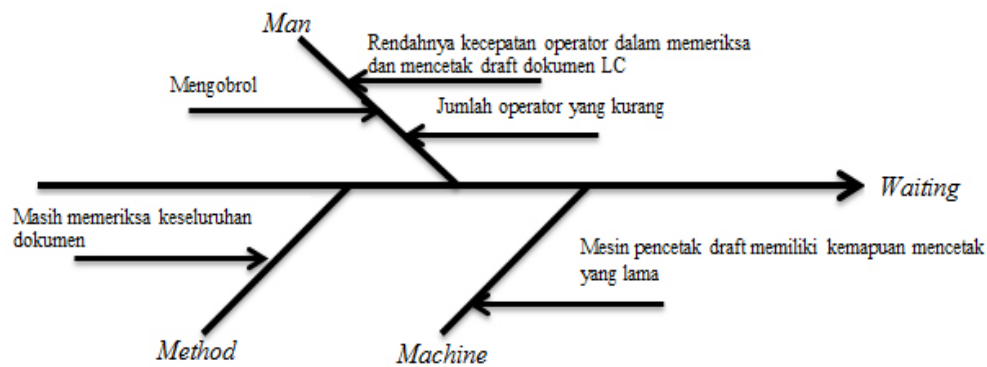
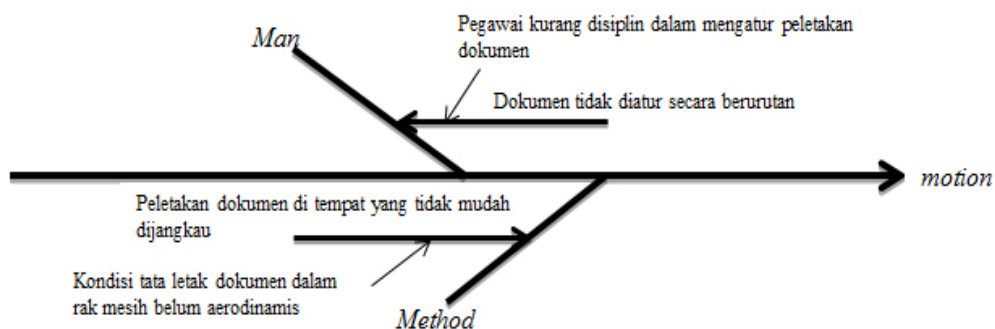
Identifikasi pemborosan yang dilakukan berdasarkan pengamatan, pemetaan dengan VSM dan hasil kuesioner yang diberikan kepada pihak bank OCBC NISP. Pengamatan yang dilakukan dengan mengidentifikasi jenis pemborosan yang terjadi pada lini penerbitan LC impor disajikan pada Tabel 2. Dengan adanya pemborosan *over processing* menyebabkan timbulnya pemborosan *waiting* dan *motion* sehingga meningkatkan *cycle time* dalam pengerjaan pembukaan dokumen LC. Meningkatnya *cycle time* pembukaan dokumen LC berdampak dengan sedikitnya jumlah dokumen LC yang dapat diterbitkan dalam sehari.

Rekomendasi Perbaikan Pemborosan

Selain penggunaan VSM digunakan pula *fishbone* diagram untuk mengidentifikasi akar masalah dan memberikan rekomendasi perbaikan pemborosan yang terjadi. *Fishbone* diagram untuk mengelompokkan dan menghasilkan kemungkinan penyebab masalah dalam suatu proses dengan mendaftarkan seluruh penyebab dan efek yang ditimbulkan (Wahid *et al.* 2013). *Fishbone* diagram disajikan pada Gambar 3 dan 4. Pembuatan diagram *fishbone* menggunakan empat macam sumber terkait berupa man, material, *method*, dan *machine*.

Tabel 2. Identifikasi jenis pemborosan pada penerbitan dokumen LC

Jenis pemborosan	Identifikasi aktivitas proses
<i>Over production</i>	Tidak terlihat pada proses penerbitan dokumen LC
<i>Over processing</i>	Pengecekan LC yang menjadi tugas <i>reviewer</i> dan <i>authorizer</i> juga dilakukan oleh <i>processor</i> ; <i>Reviewer</i> maupun <i>authorizer</i> melakukan pengecekan secara keseluruhan, Kegiatan mencetak draft pembukaan dokumen LC dan jurnal pembukuan, Proses pemeriksaan kelengkapan persyaratan pembukaan LC yang dilakukan berdasarkan kredit proposal
<i>Waiting</i>	Terjadi pada <i>reviewer</i> dan <i>authorizer</i> yang diakibatkan oleh kegiatan yang dikategorikan sebagai <i>over processing</i> oleh <i>processor</i>
<i>Inventory</i>	Tidak terlihat pada proses penerbitan dokumen LC
<i>Motion</i>	Pengaturan dan tata letak dokumen yang tidak tertata rapi
<i>Transportation</i>	Tidak terlihat pada proses penerbitan dokumen LC
<i>Defect</i>	Tidak terlihat pada proses penerbitan dokumen LC

Gambar 3. Diagram *fishbone* pemborosan *waiting*Gambar 4. Diagram *fishbone* pemborosan *motion*

Penggambaran diagram *fishbone* merupakan hasil dari identifikasi pemborosan dari penggambaran keseluruhan proses dengan VSM. Hasil pemetaan dengan VSM dan *fishbone* diagram pada Tabel 3 disajikan rekomendasi perbaikan pemborosan pada penerbitan dokumen LC. Dengan demikian, rekomendasi utama adalah perbaikan dengan mengeleminasi kegiatan mencetak dan pemeriksaan draft pembukaan dokumen LC, membuat lembar checklist sebagai pedoman pemeriksaan draft pembukaan dokumen LC, penyusunan dokumen sesuai dengan urutannya, dan Perbaikan tata letak penempatan dokumen agar lebih aerodinamis. Simbol brush menunjukkan perbaikan yang dapat dilakukan pada proses penerbitan LC pemetaan *current state map* (Gambar 5).

Solusi Perbaikan dengan *Future State Map*

Skenario solusi yang telah diperoleh digambarkan ke dalam *future state map* kemudian dibandingkan dengan *current state map* untuk mendapatkan perbandingan peningkatan produktivitas yang telah dilakukan. Setelah mendapatkan solusi terbaik yang diinginkan, kemudian dilanjutkan dengan melakukan penggambaran *future state*. Hal ini dilakukan untuk melihat hasil

implementasi skenario solusi yang diajukan, selain itu juga mempermudah dalam pemetaan *future state map*. Hasil penggambaran *future state* dapat dilihat pada Gambar 6.

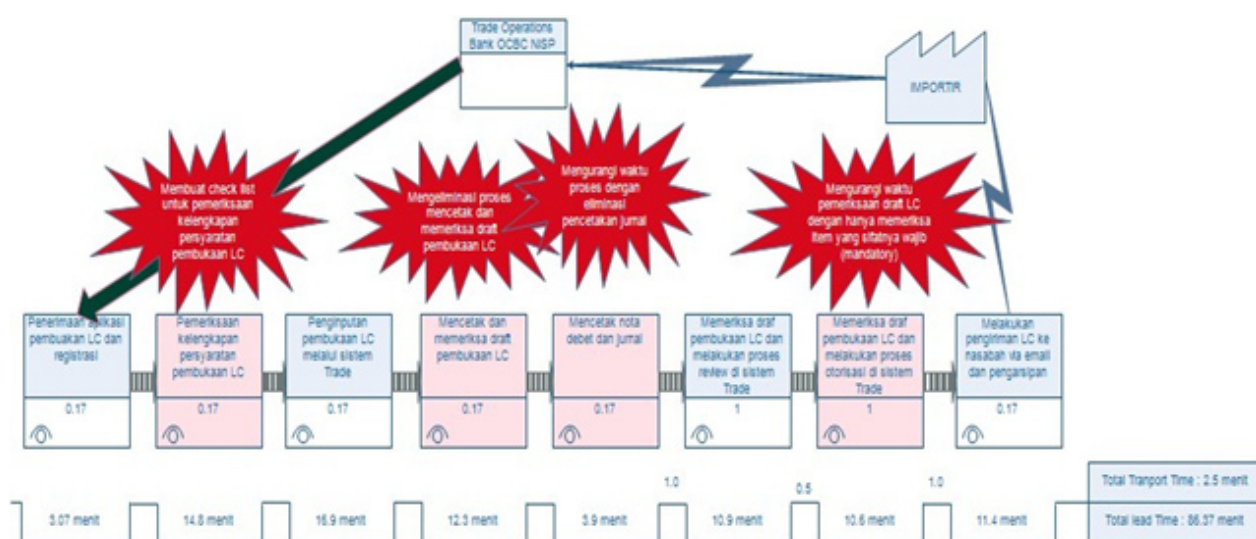
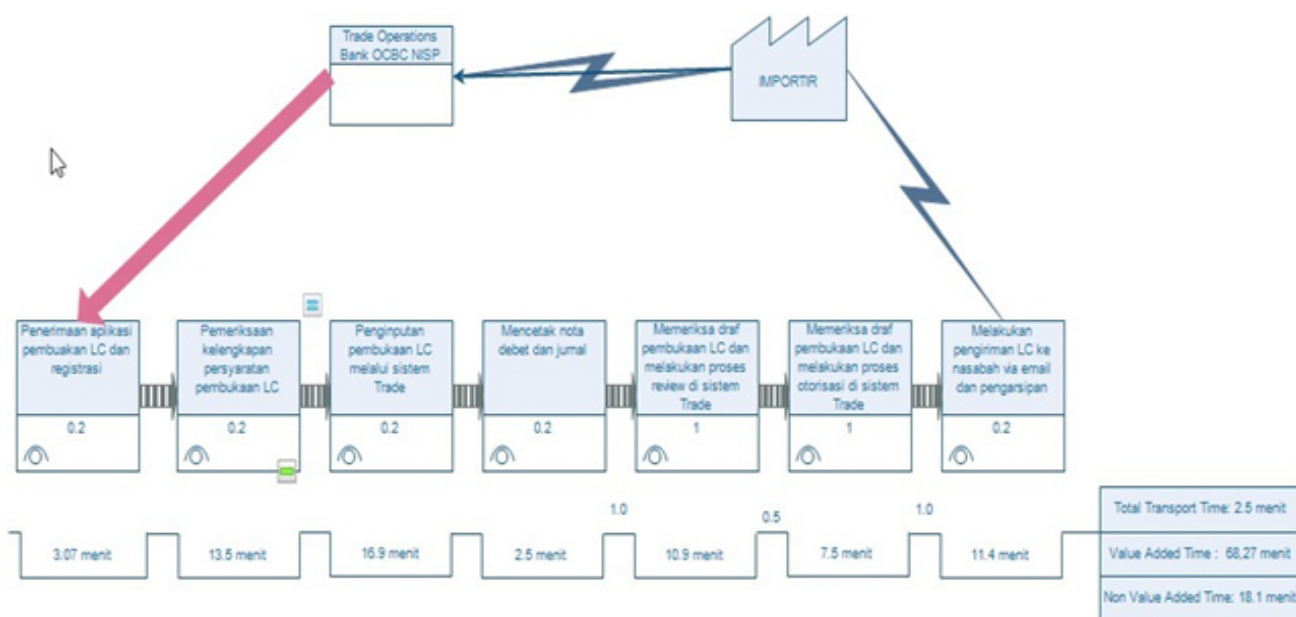
Analisis Perbandingan *Current State Map* dan *Future State Map*

Analisis perbandingan dilakukan untuk mengetahui persentase kenaikan produktivitas yang akan dicapai oleh *trade operations* apabila mengimplmentasikan perbaikan tersebut. Hasil analisis perbandingan dapat dilihat pada Tabel 4. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa waktu total rata-rata pengurangan waktu proses sebesar 20,96%. Hasil *future state* dengan mengurangi waktu proses di setiap stasiun kerja dapat meningkatkan jumlah dokumen LC yang diterbitkan (Tabel 5).

Tabel 5 menunjukkan bahwa secara teoritis sistem perbaikan proses penerbitan dokumen LC dengan mengeleminasi proses yang tidak bernilai tambah dapat menurunkan waktu proses penerbitan dokumen LC sehingga jumlah dokumen LC yang dapat diterbitkan meningkat sesuai dengan target yang diinginkan Bank OCBC NISP.

Tabel 3. Rekomendasi perbaikan pemborosan

Jenis pemborosan	Identifikasi aktivitas proses
<i>Over Processing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mengeleminasi kegiatan mencetak dan pemeriksaan draft pembukaan dokumen LC di stasiun awal karena proses pemeriksaan dilakukan pada stasiun berikutnya dan pada stasiun akhir serta dapat dilakukan secara <i>online</i> Membuat lembar <i>checklist</i> untuk pedoman pemeriksaan draft pembukaan LC dimana <i>reviewer</i> akan memeriksa keseluruhan data, sementara <i>authorizer</i> hanya memeriksa data yang sifatnya mandatori Mengeliminasi pencetakan jurnal karena dapat dilakukan pengecekan melalui sistem secara <i>online</i> Membuat lembar <i>checklist</i> untuk kelengkapan persyaratan pembukaan dokumen LC
<i>Waiting</i>	Mengeliminasi dan mempersingkat kegiatan yang dikategorikan <i>over processing</i> dengan pemeriksaan secara <i>online</i> dan pembuatan <i>check list</i>
<i>Motion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan penyusunan dokumen sesuai dengan urutannya sehingga tidak ada pencarian dokumen yang terlalu lama Perbaikan tata letak penempatan dokumen agar lebih aerodinamis

Gambar 5. Pemetaan *current state map* proses penerbitan dokumen LC dengan mendeteksi pemborosan dengan kaizen burstGambar 6. Pemetaan *future state map* proses penerbitan dokumen LC

Tabel 4. Hasil analisis perbandingan *current state* dan *future state* proses penerbitan LC per unit

Proses	Waktu rata-rata (menit)		Persentase penurunan (%)
	<i>current state map</i>	<i>future state map</i>	
Penerimaan aplikasi pembukaan L/C dan registrasi	3,07	3,07	0
Pemeriksaan kelengkapan persyaratan pembukaan LC	14,8	13,5	8,78
Penginputan pembukaan L/C melalui sistem <i>trade</i>	16,9	16,9	0
Mencetak dan memeriksa draft pembukaan LC	12,3	-	100
Pencetakan nota debet dan jurnal	3,9	2,5	35,89
Memeriksa draft pembukaan LC dan melakukan proses <i>review</i> di sistem	10,9	10,9	0
Memeriksa draft pembukaan LC dan melakukan proses otorisasi di sistem	10,6	7,5	29,24
Scan LC untuk dikirim ke nasabah via email, distribusi nota, dan pengarsipan	11,4	11,4	0
<i>Transport time</i>	2,5	2,5	
<i>Total lead time</i>	86,37	68,27	20,96

Tabel 5. Hasil analisa perbandingan *current state* dan *future state* penerbitan LC

Pengamatan	Rata-rata dokumen LC yang dapat diterbitkan setiap bulan (unit)	Target tahun 2016	Keterangan
<i>Current state</i>	160	200	Tidak tercapai
<i>Future state</i>	220	200	Tercapai

Produktivitas Penerbitan LC Impor Setelah *Future state*

Produktivitas penerbitan LC impor adalah perbandingan antara *output* (LC impor) dibagi dengan satu atau lebih input. Pengukuran produktivitas dilakukan secara parsial yaitu produktivitas tenaga kerja. Produksi yang tinggi dapat mencerminkan bahwa lebih banyak orang yang bekerja dan tingkat ketenagakerjaan tinggi (tingkat pengangguran rendah), tetapi belum tentu mencerminkan tingginya produktivitas. Pekerja merupakan input yang paling penting bagi perusahaan, sehingga tingkat produktivitas tenaga kerja sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Dengan diketahuinya jumlah pekerja yang terlibat dalam proses produksi, serta jumlah jam kerja, yaitu tujuh jam per hari dengan satu *shift* kerja maka produktivitas tenaga kerja dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan nilai yang masih dibawah target potensi maksimum, namun masih dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kinerja karyawan bagian *trade operations* bank OCBC NISP dalam penerbitan LC impor. Peningkatan produktivitas seringkali dilakukan dengan menyibukkan para pekerja untuk membuat produk secepat mungkin. Namun, bekerja lebih cepat untuk mendapatkan sebanyak mungkin hasil dari para pekerja merupakan bentuk lain dari pemborosan dan akan memperkerjakan lebih banyak tenaga kerja secara keseluruhan serta tidak efisien. Untuk mengoptimalkan sumber daya, yaitu tenaga kerja (karyawan) maka

dilakukan analisa peningkatan kinerja karyawan dengan menggunakan ANP.

Peningkatan Kinerja Karyawan Terhadap Proses Penerbitan Dokumen LC Menggunakan ANP

Kriteria yang ditentukan pada model ANP peningkatan kinerja karyawan *trade operations* khususnya karyawan yang bertugas dalam penerbitan dokumen LC, terdiri dari enam kriteria, yaitu motivasi, keterampilan, teknologi, kompensasi, kesempatan berprestasi, dan lingkungan/iklim kerja. Kriteria tersebut merupakan hasil identifikasi dari beberapa divisi kerja di Bank OCBC NISP dengan menggunakan pendekatan *depth interview* pada responden terpilih dan *list compliance* yang kemudian dipetakan menjadi model ANP. Sub kriteria yang terdapat dalam model ini adalah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada proses penerbitan dokumen LC, yang merupakan turunan dari kriterianya (kategori kinerja). Selanjutnya, setelah kriteria dan sub kriteria pembentuk model diketahui maka model ANP dapat disusun dengan menggunakan *software super decision* (Gambar 7).

Analisis Bobot Kriteria

Analisa bobot kriteria dilakukan untuk mengetahui kriteria mana yang paling berpengaruh terhadap masing-masing kriteria dalam melakukan peningkatan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP. Analisis bobot prioritas ketegori peningkatan

kinerja pada Gambar 8 menunjukkan peringkat bobot kriteria yang berupa kategori kinerja dalam model ANP. Kriteria kompensasi memiliki bobot terbesar yaitu 0,38172. Hal ini menunjukkan kriteria kompensasi merupakan kriteria yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan bagian *trade operations* di bank OCBC NISP. Menurut pakar, kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena salah satu alasan utama karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Disamping sebagai sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya, kompensasi juga menjadi gambaran status sosial karyawan. Kompensasi yang sesuai dapat menentukan apakah karyawan akan tetap bertahan bekerja atau keluar dari tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi dimaksudkan agar karyawan bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

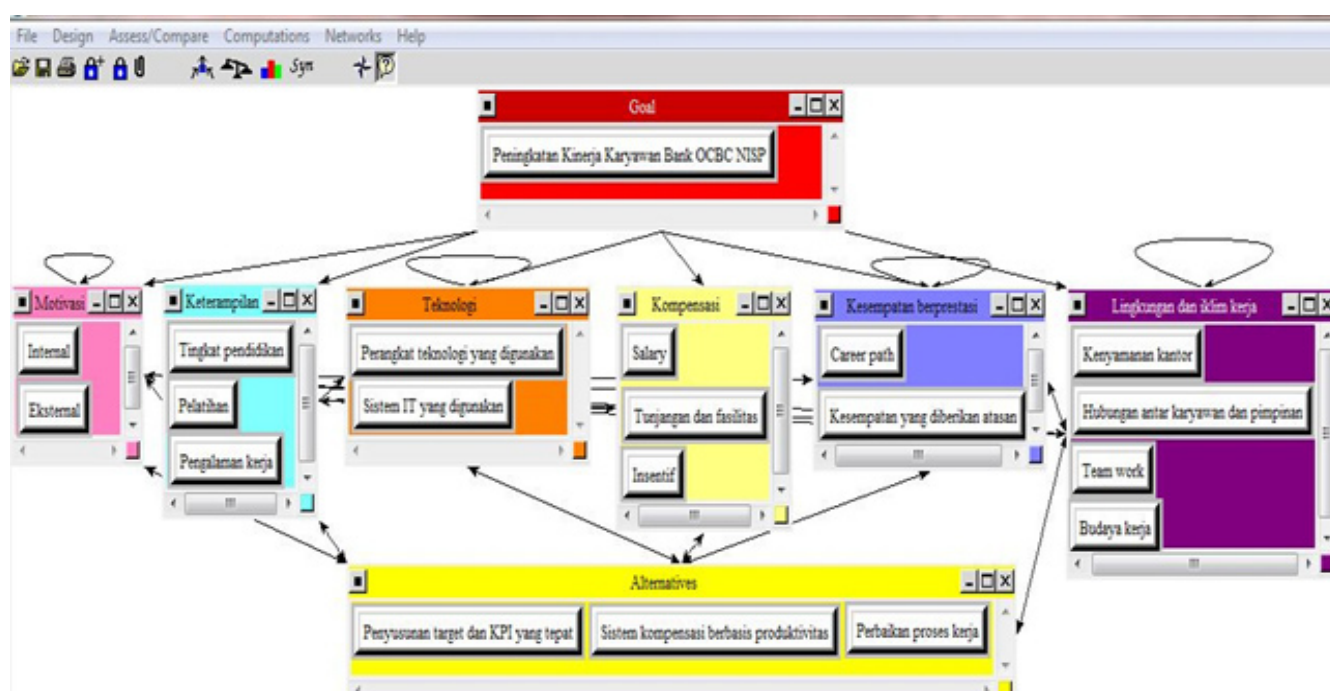
Analisa Pemilihan Kebijakan Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian *Trade operations* Bank OCBC NISP

Setelah diperoleh peringkat sub kriteria prioritas peningkatan kinerja karyawan Bank OCBC NISP, maka selanjutnya dilakukan penentuan alternatif peningkatan kinerja secara keseluruhan. Penentuan prioritas kebijakan peningkatan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP dilakukan dengan menggunakan standar formula. Peringkat alternatif kebijakan peningkatan kinerja karyawan Bank OCBC NISP ditunjukkan pada Gambar 9.

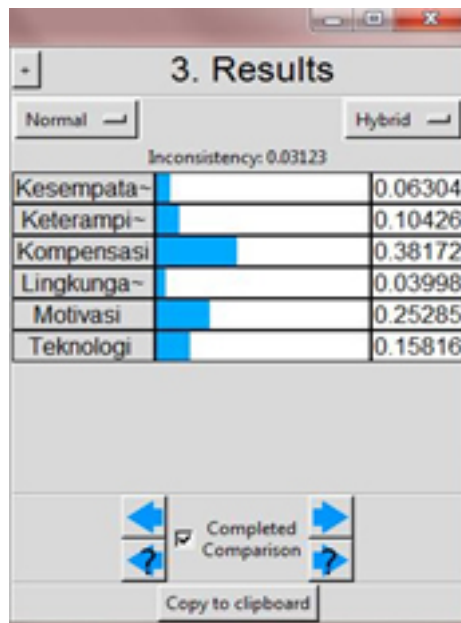
Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, dasar pemikiran digunakannya ANP adalah bahwa dalam pengambilan keputusan atau kebijakan peningkatan kinerja karyawan dalam menerbitkan LC impor tidak hanya didasarkan pada satu faktor/kriteria. Apabila dilihat dari masing-masing kriteria, kemungkinan dapat diperoleh kesimpulan yang berbeda. Dengan semata mempertimbangkan kriteria, kesimpulan yang akan diperoleh relatif sama yaitu kebijakan yang menetapkan ketermanfaatan paling tinggi dibandingkan ketidakmanfaatan.

Tabel 6. Kinerja karyawan setelah dilakukan penerapan *future state* VSM proses penerbitan LC impor

Perbaikan proses penerbitan L/C impor menggunakan VSM	Rata-rata jumlah L/C impor yang diterbitkan (unit dokumen/hari)	Rata-rata jumlah L/C impor yang diterbitkan (unit dokumen/bulan)
Simulasi	11	220
Praktek	9	180



Gambar 7. Model ANP peningkatan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP



Gambar 8. Bobot prioritas kategori peningkatan kinerja

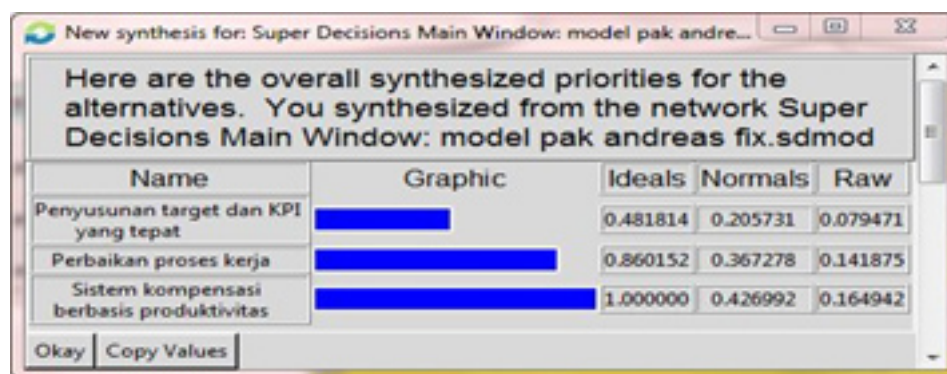
Sistem kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama dengan bobot prioritas 42,69%. Sedangkan perbaikan proses kerja merupakan prioritas kedua dengan bobot prioritas 36,72%. Untuk urutan prioritas terakhir adalah penyusunan target dan KPI yang tepat dengan bobot prioritas sebesar 20,57%. Hasil analisis ANP maka menerapkan sistem kompensasi berbasis produktivitas memberikan keuntungan dan peluang yang paling tinggi dibandingkan dengan risiko yang mungkin timbul. Kompensasi berbasis produktivitas akan memotivasi karyawan untuk berlomba-lomba meningkatkan produktivitasnya untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan produktivitas yang lebih rendah. Karyawan tidak akan memperhitungkan seberapa banyak usaha dan tenaga lebih yang dikeluarkannya dibandingkan dengan karyawan yang lain dan sistem ini akan memotivasi semua karyawan karena mereka

membutuhkan kompensasi yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dan keluarganya.

Rancang Bangun Pengukuran Produktivitas Bagi Hasil

Hasil analisa menggunakan ANP didapatkan bahwa alternatif kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama dengan bobot prioritas yang tertinggi dibandingkan alternatif lainnya. Sementara hasil analisa kluster kompensasi menunjukkan bobot prioritas yang hampir setara antara salary di urutan pertama dan insentif di urutan kedua, yaitu 40,4% dan 39,2%. Berdasarkan kedua hal tersebut, diusulkan rancang bangun produktivitas bagi hasil dengan mengacu pada model rucker plan dengan terlebih dahulu menghitung total penghematan untuk setiap LC yang dihasilkan seperti pada Tabel 7.

Formula yang digunakan merupakan penggabungan dari beberapa indikator seperti rata-rata gaji, waktu kerja, biaya karyawan, *non value added time*, dan insentif. Rata-rata gaji merupakan asumsi gaji rata-rata untuk karyawan *trade operations* dengan fungsi *officer*, *reviewer* dan *authorizer*. Waktu kerja merupakan perkalian antara waktu kerja per hari dengan hari kerja selama satu bulan. Waktu kerja efektif dalam sehari dihitung sebanyak 7 jam, sementara hari kerja sebulan dihitung sebanyak 20 hari kerja sehingga total waktu kerja per bulan adalah 420 menit x 20 = 8.400 menit. Biaya karyawan per menit merupakan hasil pembagian antara rata-rata gaji dengan waktu kerja dalam satu bulan. *Non value added time* merupakan selisih waktu antara *future state* dan *current state* VSM. Total penghematan per LC merupakan perkalian antara biaya karyawan per menit dan *non value added time*. Insentif diberikan sebesar 2x total penghematan per LC.



Gambar 9. Ranking alternatif peningkatan kinerja karyawan Bank OCBC NISP

Tabel 7. Penghematan yang dihasilkan untuk setiap LC

Rata-rata gaji (1)	Waktu Kerja / bulan (menit)	Biaya karyawan/ menit	Non value added time	Total penghematan / LC	Insentif
10,000,000	8,400	1,190.48	18.10	21,547.62	43,095.24

Total LC yang dapat diterbitkan berdasarkan current state VSM adalah delapan LC/hari atau 160 LC/bulan. Jumlah ini akan digunakan sebagai dasar perhitungan insentif. Setiap satu LC yang dihasilkan melebihi jumlah tersebut akan diberikan insentif sesuai dengan simulasi perhitungan insentif. Simulasi perhitungan insentif didasarkan pada model *rucker plan* (SPRING Singapore, 2011).

Implikasi Manajerial

Hasil pemetaan yang dilakukan menggunakan *current state* dan *future state* VSM, penghematan yang didapatkan dengan mengeliminasi non value added time adalah sebesar 18.1 menit untuk setiap satu penerbitan LC. Penerapan proses berdasarkan *future state* VSM akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi yaitu bertambahnya jumlah LC yang dapat diterbitkan dari sebelumnya delapan menjadi 11 dokumen.

Sistem kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama yang memberikan manfaat paling tinggi dibandingkan dengan alternatif lainnya. Sementara analisa terhadap kluster kompensasi menunjukkan bobot prioritas yang hampir sama antara salary dan insentif. Hal ini terlihat berdasarkan analisa menggunakan ANP. Kebijakan memberikan insentif atas peningkatan produktivitas yang dihasilkan akan memotivasi karyawan untuk terus melakukan perbaikan sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses penerbitan LC impor yang dilakukan oleh bagian *trade operations* Bank OCBC NISP sebelumnya berjalan kurang maksimal yang ditandai dengan adanya beberapa aktivitas non value added yang dilakukan. Setelah dilakukan analisa dengan menggunakan *value stream mapping* dan diambil keputusan untuk menghilangkan aktivitas *non*

value added tersebut dan ditentukan *future state* map proses penerbitan LC sehingga proses menjadi lebih ramping dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan penerbitan satu LC impor menjadi lebih singkat.

2. Peningkatan yang dilakukan pada proses penerbitan LC menggunakan analisa VSM mampu meningkatkan kinerja karyawan yang sebelumnya hanya dapat menerbitkan 8 LC berdasarkan *current state map* menjadi 11 LC berdasarkan *future state map* sehingga target yang ditetapkan manajemen dapat dicapai tanpa memerlukan penambahan karyawan operasional.
3. Analisis menggunakan ANP menunjukkan bahwa penerapan sistem kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama. Peningkatan proses kerja merupakan prioritas kedua. Untuk urutan prioritas terakhir adalah penyusunan target dan KPI yang tepat. Hasil analisis ANP maka menerapkan sistem kompensasi berbasis produktivitas memberikan keuntungan dan peluang yang paling tinggi dibandingkan dengan risiko yang mungkin timbul. Kompensasi merupakan stimulus utama bagi karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal kepada perusahaan.

Saran

Sementara saran-saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Analisis VSM pada proses penerbitan LC impor dapat diterapkan untuk proses-proses kerja lainnya di dalam maupun di luar *trade operations* sehingga dapat diidentifikasi dan dieliminasi aktivitas-aktivitas *non value added* yang masih dilakukan serta dapat diwujudkan proses kerja yang maksimal.
2. Permodelan VSM untuk memperbaiki kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP perlu dikaji dan dikembangkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang digunakan sebagai asumsi penyusunan model VSM guna peningkatan kinerja karyawan. Selain itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aspan H. 2011. Kebijakan perdagangan luar negeri Indonesia dalam menghadapi pemberlakuan kesepakatan Asean Free Trade Area (AFTA). *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu* 4(2):679–689.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2015. Nilai ekspor dan impor migas dan non migas Indonesia (juta USD) 1975 sampai 2014. <http://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/897> [4 Juli 2015].
- Hakim R. 2012. Hubungan ekspor, impor, dan Produk Domestik Bruto (PDB) sektor keuangan perbankan Indonesia periode tahun 2000: Q1 – 2011: Q4: suatu pendekatan dengan model analisis vector autoregression (VAR) [tesis]. Depok: Universitas Indonesia
- [ICC] International Chamber of Commerce. 2007. *ICC Uniform Customs and Practice for Documentary Credits 2007 Revision*. France: ICC Publications Department.
- Mohanty RP, Agarwal R, Choudhury AK. 2005. A fuzzy ANP– based approach to r&d project selection: a case study. *International Journal of Production Research* 43 (4): 199–216. <http://dx.doi.org/10.1080/00207540500219031>
- Marimin, Darmawan MA, Machfud, Putra MP, Wiguna B. 2014. *Teknik dan Aplikasi Produktivitas Hijau (Green Productivity) pada Agroindustri*. Bogor: IPB Press.
- Nash MA, Poling SR. 2008. *Mapping The Total Value Stream*. New York: CRC Press.
- Wahid, Abdul Naruddin, Surachman, Nasir Widha Setyanto, dan Rudy Soenoko. 2013. Implementasi konsep lean manufacturing untuk meminimalkan waktu keterlambatan penyelesaian produk A sebagai value pelanggan. *Jurnal Rekayasa Mesin* 4(2): 147–156.
- Nurmianto E. Siswanto N. 2006. Perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi spencer dengan metode analytical hierarchy
- Setiawan A. 2007. Penerapan letter of credit sebagai alat manajemen risiko. *Jurnal Bina Ekonomi* 11(2): 32–47.
- SPRING Singapore. 2011. A Guide to Productivity Gainsharing. http://www.spring.gov.sg/Resources/Documents/Guidebook_Productivity_G [15 November 2014].